

### The Career Patterns of Women in Management. The Strategies of Women within the Gender Regime of Organization

Krizkova, Alena

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Krizkova, A. (2003). The Career Patterns of Women in Management. The Strategies of Women within the Gender Regime of Organization. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 39(4), 447-467. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-53103>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace\*

ALENA KRÍŽKOVÁ\*\*

Sociologický ústav AV ČR, Praha

### The Career Patterns of Women in Management The Strategies of Women within the Gender Regime of Organisation

**Abstract:** In the article, issues relating to the socio-political measures aimed at increasing flexibility in managing the relationship between the spheres of work and family on the individual level of life strategies are examined within the framework of the gender theories of organisation. The environment of management is described as a gender regime in which an organisational masculinity functions. This a priori establishes unequal conditions for the formation of women's career patterns. On the basis of a case study of the life strategies of women in managerial positions and other results drawn from research on the management environment from a gender perspective, the author identifies strategies employed towards women, who in the management environment are in the position of tokens, by the gender regime and its actors in the highest positions of the organisational hierarchy, and identifies the strategies that in connection with these conditions are created by women who desire to succeed in an environment set up in this way. The certain degree of flexibility that on the individual level can be achieved in the management environment is founded on a gender contract, which in the end continues to disadvantage women because it emerges in connection with the given structure of set rules of the environment. If flexibility is to be introduced as a non-discriminatory mechanism, organisational masculinity as such must be called into question.

*Sociologický časopis, 2003, Vol. 39, No. 4: 447–467*

*No, domnívám se, že kdybych nosila kalhoty, tím myslím, kdybych byla muž, tak bych určitě udělala větší kariéru, než jsem udělala, a určitě bych to měla jednodušší s autoritou, protože tam stačí jenom to, že jste chlap. Ale když jste ženská, tak musíte být hodně dobrá, musíte být alespoň třikrát lepší než ten chlap. To určitě. To si myslím, že platí.*

*(Marcela, 50 let, bezdětná)*

\* Tato stať vznikla v rámci projektu Životní strategie v české podnikatelské sféře 90. let, podpořeného grantem Grantové agentury Akademie věd reg. č. B7028201.

\*\* Veškerou korespondenci zasílejte na adresu: Mgr. Alena Krížková, Sociologický ústav AV ČR, Jilská 1, 110 00 Praha 1, e-mail: krizkova@soc.cas.cz

Nejen v rámci sociologie práce a sociologie rodiny, ale i v sociálně-politické praxi stále více nabývá na důležitosti problém vztahu práce a rodiny. V rámci těchto sociologických disciplín i navrhovaných sociálně-politických opatření pro zlepšení podmínek na trhu práce jsou oblast rodiny a oblast práce chápány jako dvě prolínající se životní sféry, které společně ovlivňují obsahy rolí žen a mužů. Toto pojetí se prosazuje proti staršímu vymezení rodiny a práce jako dvou oddělených světů, kdy aktéři přecházejí z jednoho do druhého. Jedním ze základních impulsů k této změně v chápání rodinných a pracovních rolí v rámci sociálních věd jsou genderové teorie zabývající se nerovnými podmínkami žen a mužů na trhu práce i v rodině. Tyto teorie poukazují na oslabování významu role muže jako živitele a zesilování významu seberealizace v práci pro ženy [Hochschild 1997, Crompton 1999]. Důraz je v současnosti kladen na možnosti harmonizace práce a rodiny a na vytváření tzv. family-friendly politik a různých způsobů zvýšení flexibility práce umožňujících rodinné a pracovní závazky skloubit.

Tento text vychází ze dvou základních kritických bodů „flexibilního nastavení práce“<sup>1</sup> v praxi. Za prvé, ke změnám v možnostech organizace práce a zavádění opatření na podporu skloubení práce a rodiny dochází v českém prostředí velmi pomalu, a pokud se objeví<sup>2</sup>, tak téměř výlučně na nižších stupních klasifikace zaměstnání, na pozicích s nižší odpovědností apod. Nemění se tedy paradoxně institucionálně dané možnosti zvládat zároveň práci i rodinu pro ženy a muže na pozicích s nejvyšší mírou odpovědnosti a časové náročnosti. Druhým problémem je zaměření těchto opatření téměř výhradně na kategorii žen na základě předpokladu jejich větší angažovanosti v rodině, což pozici žen na trhu práce oproti mužům dále významně oslabuje a mužům neumožňuje zvýšit jejich podíl na rodinných vztazích<sup>3</sup>. V důsledku těchto dvou „pochybení“ může dojít, a v zemích, kde byla tato opatření široce zavedena, již

<sup>1</sup> Tzv. flexibilita může nabývat různých forem a může být vytvářena za různým účelem [Hašková, Křížková 2002, Čermáková, Hašková, Křížková, Linková, Maříková 2002]. Pokud se zaměříme na snahu lépe skloubit pracovní a rodinné závazky, jsou nejčastějšími formami flexibility: práce na zkrácený úvazek, práce na směny, pružná pracovní doba, nepravidelná a nerovnoměrná pracovní doba, sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden, práce na zavanou, teleworking nebo computerworking (práce po telefonu nebo přes počítač), práce doma apod.

<sup>2</sup> Fakt, že v praxi českého trhu práce nejsou různé formy pracovní flexibility zatím téměř využívány, je nejčastěji vysvětlován konzervativností českých zaměstnanců a zejména zaměstnavatelů, kteří jen neradi zavádějí nové formy práce zvyšující účetní a personální agendu a s tím spojené výdaje. Zaměstnanci jsou zase vedeni snahou maximalizovat svoje příjmy i za cenu kratší doby strávené s rodinou. Nelze předpokládat, že se tato situace změní dříve, než se platy a mzdy dostanou na vyšší úroveň [Čermáková, Hašková, Křížková, Linková, Maříková 2002].

<sup>3</sup> „Zaměstnavatelé ani odbory neusilují o artikulaci netradičního programu pro usnadnění dvojí role zaměstnance a rodiče. Jejich činnost se v této oblasti omezuje na pasivní dodržování, ale i obcházení zákonných opatření, která však v některých případech působí při přijímání žen do zaměstnání diskriminačně“ [Čermáková, Hašková, Křížková, Linková, Maříková 2002:57].

dochází, k dalšímu snižování statusu zaměstnaných žen jako celku, jejich stigmatizaci jako neschopných konkurovat v práci mužům a k ještě většímu využívání ženské pracovní síly následkem snižování a potlačování zaměstnaneckých výhod. Tento trend jde s flexibilizací práce ruku v ruce [Crompton 2002, Gadrey 2002].

Tento text bude blíže zaměřen na nejvyšší pozice trhu práce z hlediska náročnosti a odpovědnosti práce – na oblast středního a vyššího stupně řízení, kde poukážeme na proces zhoršování pozice žen v důsledku minimálních opatření přijímaných na podporu flexibility výhradně pro ženy v rámci „genderového režimu“ [Connell 2002] prostředí managementu. Cílem textu je popsat a vysvětlit kariérní vzorce žen v managementu jako souhrn vzájemně se ovlivňujících životních podmínek a strategií žen pro harmonizaci profese a rodiny. Za vhodný pro analýzu životních drah s důrazem na profesní uplatnění a kariérní růst, což řídící pozice nepochybně jsou, považuji *koncept kariérních vzorců*.<sup>4</sup> [Powell 1993] Tyto „vzorce“ implikují důraz na pracovní oblast v životě a spolu se strategiemi sladění práce a rodiny zahrnují role [Commaile 1993, Soares, A. (ed.) 1997, Hochschild 1997] i institucionální a osobní podmínky tvorby a uplatnění těchto strategií [Blair-Loy 1999, Powell 1993, Wajcman 1998].

Na základě analýzy dat případové studie profesních a rodinných strategií žen manažerek nejdříve vysvětlíme, jak funguje systém „genderového režimu“ instituce, v níž manažerky pracují, a jaké mají v důsledku toho ženy možnosti skloubit kariéru s rodinou. Zároveň naznačíme trend zvyšování možností flexibility v rámci ženských kariér v této instituci a dopad těchto příležitostí na kariérní vzorce žen. V další části textu ukážeme, jaké strategie vytvářejí ženy na řídicích pozicích v důsledku daných podmínek a jak tyto v rámci ženského životního cyklu měnící se podmínky určují pozice žen v řízení.

## Případová studie a metodologie

Na podzim roku 2001 jsem pro případovou studii životních strategií žen v řídicích pozicích na trhu práce provedla 15 hloubkových rozhovorů s ženami na pozicích středního a vyššího managementu<sup>5</sup>. Rozhovory byly provedeny na jednom praco-

<sup>4</sup> Powell definuje kariérní vzorec (career pattern) jako výsledný součet pozic zaujímaných individuem a přechodů z jedné pozice do druhé v průběhu jeho kariérní dráhy [Powell 1993]. Důležitými faktory pro kariérní vzorec jsou podle Kanter z hlediska individua zejména aspirace, odpovědnost, příležitost a moc. Tyto faktory nejsou v institucích rozdělovány mezi muže a ženy rovnoměrně, ale jejich distribuce je závislá na genderových stereotypech [Kanter 1993]. Pojem kariérní vzorec, který vystihuje jednotlivé složky kariérní situace a jejich změny, je velmi blízký označení strategie, které spíše implikuje návaznost na životní dráhu [Dubar 1998] a vzájemnou závislost jejich jednotlivých složek.

<sup>5</sup> Výzkumný soubor tvoří 8 bezdětných žen ve věkovém rozmezí 26 až 33 let, 1 těhotná žena ve věku 27 let, 3 ženy s dětmi ve věku 30, 34 a 40 let a 3 bezdětné ženy ve věku 39, 40 a 50 let. Protože složení souboru dotazovaných žen se nezdá na první pohled ideální pro studium stra-

višti – ve velké mezinárodní firmě specializující se na finanční poradenství. Všechny rozhovory, které trvaly jednu až dvě hodiny, jsem provedla osobně na základě předem připravených tematických okruhů a jejich obsah jsem po souhlasu respondentek nahrávala. V průběhu polostrukturovaných rozhovorů jsem upřednostňovala nezasahovat do toku vyprávění respondentek, případně jsem pouze usměrnila jejich vyprávění k připraveným okruhům otázek. Šlo spíše o to získat vlastní definici podmínek, situace a procesu tvorby strategií a faktorů, které k tomu přispívají, i jejich vztahů, než se držet připravené struktury. Míra otevřenosti výpovědí závisela na momentální souhře a důvěře ve vztahu tazatelka – respondentka a na dalších faktorech jako např. dostatek času [Tang 2002, Reinharz 1992, Devault 1990, Denzin 1989]. Analýza byla prováděna metodou zakotvené teorie (*grounded theory*) [Strauss, Corbinová 1999]. Znamená to, že analýza nevycházela z předem připraveného souboru hypotéz, ale otázky byly tvořeny až na základě získaných dat. Tomu odpovídal i způsob vedení rozhovorů pouze s pomocí předem připravených okruhů otázek, které nebyly v průběhu rozhovorů kladeny v přesném znění ani pořadí. Obsah rozhovoru byl rozvíjen na základě předchozího vyprávění respondentky doplňujícími otázkami nebo dalšími tématy, která se v rozhovoru ukázala jako významná.

Získaný materiál jsem analyzovala pomocí software ATLAS/ti. Prostřednictvím programu ATLAS byl vytvořen soubor kódů, které představují jednotlivé problémové okruhy, situace, prostředí a faktory. Kódy pak byly seskupovány na základě škály jejich dimenzí do rodin kódů, které v analýze představují jednotlivé strategie žen<sup>6</sup> [Křížková 2002a]. Následující text je doplněn citacemi z rozhovorů, které dokreslují způsoby uvažování žen o kariérních podmínkách a strategiích i jejich změny<sup>7</sup>. Pro studii hodnot a strategií žen v řízení se jako velmi významná ukázala kategorie mateřství. Mateřství je zdrojem stereotypů o ženské pozici, promítajících se do postojů a názorů populace, zaměstnavatelů, ale i samotných žen [Gerson 1985, Hattery 2001]. Pojetí mateřství se ukázalo jako jedno z hlavních hodnotových východisek při studiu vytváření ženských strategií manažerek. Strategie (i citace je dokreslující) jsou proto vždy voleny zejména v souvislosti se vztahem dané ženy k mateřství.

---

tegií harmonizace práce a rodiny v rámci jejich životních drah, je třeba upozornit, že výzkum nebyl zaměřen na biografická vyprávění jako orální historie, ale jde o případovou studii životních drah, plánů a strategií žen v jedné organizaci. Jeho cílem bylo odhalit prvky dynamiky i vzájemného ovlivňování životních strategií manažerek. Za stejně významné je považováno aktuální nastavení vztahu rodina – práce v životě ženy i plánování podoby tohoto vztahu a jeho změny. Tento přístup se v textu projevuje důrazem zejména na podmínky vytváření strategie skloubení práce a rodiny, které ovlivňují jak volby žen s dětmi, tak i žen bezdětných.

<sup>6</sup> K přehledu kódů a rodin kódů, které byly výsledkem analýzy, viz [Křížková 2002a].

<sup>7</sup> V textu jsou vždy uváděna jména, která byla autorkou změněna, spolu se skutečným věkem a počtem dětí. Jediná kopie klíče byla uložena na místě bez možnosti přístupu dalších osob.

## Genderový režim instituce

Základním východiskem analýzy genderového fungování prostředí řízení je studium podmínek, příležitostí a společensko-institucionálních struktur [Le Feuvre 2002, Witz 1992, Walby 1991] jako základních faktorů pro vytváření životních strategií žen [Crompton, Harris 1998a, Crompton, Harris 1998b, Crompton (ed.) 1999]. S tím souvisí i předpoklad, že nastavení genderových rolí ve společnosti je hlavní úrovní určující životní podmínky a možnosti, které jsou příčinou nerovností v postavení žen a mužů. Na tom se shoduje většina autorek a autorů prací o ženách v práci a řídicím prostředí [Halford, Leonard 2001, Marshall 1995, Powell 1993, Commaillé 1993, Čermáková 1999, Soares, A. (ed.) 1997, Hochschild 1998, Crompton (ed.) 1999, Wajcman 1998, Acker 1990].

Odlišnou koncepci pro vysvětlení rozdílů v postavení mužů a žen na řídicích pozicích představuje dnes již klasická práce Rosabeth Moss Kanter. I když Kanter bere na zřetel vliv genderu na podmínky žen a mužů v řídicích pozicích, považuje za rozhodující další proměnné, zejména podíl v zastoupení mužů nebo žen na dané pozici. V návaznosti na to pak tvrdí, že pokud by v řídicích pozicích byli marginálně zastoupeni (v pozicích tzv. tokenů<sup>8</sup>) muži, jejich pozice by byla stejná, jako je pozice ve skutečnosti marginálně zastoupených žen [Kanter 1993]. Sociologové, kteří považují za prvořadý vliv genderu, však na takový předpoklad reagují tvrzením, že pokud se radikálně změní zastoupení mužů nebo žen na určité pozici (aktéři), změní se povaha samotné pozice (např. prestiž nebo finanční ohodnocení) a role s ní spojené [Powell 1999, Čermáková 1997].

Dalším teoretickým přístupem, rozšířeným zejména mezi autory, kteří ve své práci o vlivu genderu neuvažují nebo pouze okrajově, jsou životní preference a zájmy jako klíčové pro pozici žen a mužů v práci i rodině. Tento přístup, se kterým se setkáváme zejména u ekonomicky zaměřených sociologů, rozvinula ve svých textech např. Catherine Hakim do podoby tzv. preferenční teorie [Hakim 2000]. Tato teorie vychází z předpokladu historického vývoje, který dospěl k současnému stavu, kdy ženy v západních společnostech mají možnost jakékoli volby životních strategií a podmínky k jejich naplnění. Na základě tohoto předpokladu vytvořila Hakim typologii žen podle volby životního uspořádání pracovní a rodinné sféry (*home-centred*, *work-centred*, *adaptive*). Pouze okrajově však uvažuje o podmínkách nebo tlacích okolí, které při této volbě hrají roli.

V této studii se přikláníme k východisku nerovnosti podmínek a příležitostí pro muže a ženy jako základu pro definici pozic a vytváření životních strategií žen. Ty jsou v důsledku nerovností pro ženy odlišné a jinak tvořené. Předpokladem, že kte-

<sup>8</sup> Tokenismus představuje fenomén, kdy je zástupce v jiném společenství jediný či početně vzácný. Pak se tento zástupce stává jakýmsi symbolem své skupiny, je k němu obrácena pozornost a soustřeďují se vůči němu stereotypy. Reakcí tokenů bývá přijetí těchto stereotypů jako reálných charakteristik, ale zároveň snaha přizpůsobit se pravidlům, která určuje větší na [Kanter 1993].



rého vychází autorky a autoři, zabývající se prostředím řízení z hlediska genderu, je *institucionalizace kategorie gender v organizacích nebo sociální struktuře* [Connel 2002, Witz 1992, Walby 1991, Acker 1990, Čermáková, Hašková, Křížková, Maříková, Musilová, Linková 2000]. Definice obsahů mužských a ženských světů významně ovlivňují rozdělení kompetencí v rámci institucí podle pohlaví. Tato rozdělení jsou nazývána obecně pro všechny typy společenských institucí *genderovými režimy* [Connell 2002]. Robert Connell definuje genderové režimy jako historicky konstruované vzorce mocenských vztahů mezi pohlavími, které v sobě obsahují definice maskulinního a femininního vycházející z genderového řádu společnosti. To, že tyto režimy nekopírují vždy přesně daný genderový řád společnosti, implikuje možnost jejich proměny v čase [Connell 2002]. Joan Acker nazývá tyto hluboce skryté aspekty genderu *maskulinní substrukturou organizace* a organizace označuje přímo jako *genderované organizace*<sup>9</sup> [Acker 1990]. Gary Powell tento systém nazývá *organizační (podnikovou) maskulinitou* [Powell 1993, 1999]. Judy Wajcman, která studovala prostředí managementu z hlediska odlišnosti ženských a mužských kariér a strategií, tvrdí přímo, že „v sociální konstrukci managementu jsou manažerské kompetence spjaty s kvalitami spojovanými s muži“ [Wajcman 1998]. Paradoxně pak důsledkem zásadně určujícího významu kategorie gender pro organizaci vztahů v managementu je „neviditelnost“ role genderu.

„Gender může být skryt hluboko v organizačních procesech a rozhodnutích, která se zdají nemít nic společného s genderem“ [Acker 1990]. Pozice, jejich obsahy a vztahy mezi nimi jsou zároveň navenek považovány za genderově neutrální. Akteři, kteří je obsazují, argumentují rovností povinností, vyžadovaných od pracovníků na přesně definované pozici, ale genderová nerovnost vychází už ze samotné definice této pozice jako neutrální a striktního vyžadování dodržování jejich pravidel [Halford, Leonard 2001]. V důsledku toho je angažovanost v rodině pro ženy handicapem [Křížková 2002b], protože „organizace nejsou schopné eliminovat rodinu jako téma v rámci pracovního trhu, proto se snaží ji odsunout tím, že diktují svým pracovníkům: ‚Pokud jste tady, budete jednat, jako byste neměli jiné závazky, jiný život‘“ [Kanter 1993]. Rosabeth Moss Kanter nazývá způsob předstírání, že neexistuje úzké spojení mezi prací a rodinou a „umožnění“ ženám pracovat stejně intenzivně jako muži a navíc se starat o rodinu, *mýtem oddělených světů* [ibid.]. Tento koncept je v sociologické teorii častěji nazýván *genderovým kontraktem*<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> V orig. *gendered organizations* [Acker 1990].

<sup>10</sup> Genderový kontrakt je souborem implicitních a explicitních pravidel, uplatňovaných a vymáhaných v každodenním životě, která ženám a mužům přisuzují různou práci, hodnotu, odlišné povinnosti a zodpovědnosti. Tato genderová „smlouva“ je nepsanou „dohodou“, regulující vztahy mezi muži a ženami. Její reálná podoba je historicky a geograficky proměnlivá. V některých oblastech života může znevýhodňovat muže a v jiných zase ženy. Její projevy nabývají různých podob, od formálního vyloučení mužů nebo žen z některých sfér sociálního života až po latentní formy jejich exkluze z některých sociálních aktivit a pozic. Tento termín do sociologie zavedla Carol Pateman s odkazem k novodobým teoriím společenské smlouvy [Pateman 1988, Hašková 2000a].

K udržování a potvrzování genderových režimů, resp. organizační maskulinity významnou měrou přispívají ženy a jejich pozice a jednání v rámci organizace. Na jedné straně ženy nemají rovné příležitosti a podmínky ve srovnání s muži právě proto, že jejich prestiž snižuje obraz žen na servisních pozicích – typicky pozice sekretářky, kde v rámci jednoho oboru ženy převládají. Status pozice, kde v daném oboru převládají ženy, se pak přenáší do značné míry i do statusového obrazu žen na dalších, a to i na manažerských pozicích [Kanter 1993]. Na druhé straně k udržování stávajícího genderového režimu organizace přispívají ženy, které se jako jedny z mála dostaly na nejvyšší pozice a na chodu organizace se podílejí. Tyto ženy jsou přesvědčeny, že jedinou cestou k jejich úspěchu je naprosté přizpůsobení se daným pravidlům organizace a vyžadují stejné chování od svých podřízených. Jako velmi důležitá se v tomto případě jeví definice rovnosti, kterou tyto ženy zastávají. Příkladem ženy, která dosáhla nejvyšší pozice v organizaci, kde byla provedena případová studie, je Renata, jejíž pojetí absolutní rovnosti je typické pro ženy, které jsou označovány pojmem *token*.

*„Já si myslím, že bychom si měli říct, co to znamená rovný. Já jsem nikdy, za celou dobu nikdy jsem nepociťovala, že bych byla diskriminovaná z pozice toho, že jsem žena. Možná, že taky proto, že jsem vždycky byla agresivní. Ale, když to vezmeme z hlediska těch dětí, tak rovný znamená, že nepůjdu na mateřskou, rovná znamená, že si děti zařídím tak, abych na tu mateřskou nemusela, samozřejmě to, co říkám je ..., ale neočekávám, že někdo bude s dětmi doma, protože to není rovnost. Rovnost je tady být, neříkám, když třeba jde dítě na operaci, tak s ním doma zůstane, tak pracuje stejně doma, to jsou lidé, o kterých vím, že si to zařídí, ale díváme-li se na to obecně, tak bych za rovné považovala to, že bych se o tom samozřejmě nemusela ani zmiňovat, protože ti lidé to samozřejmě chápou.“*

*(Renata 40 let, 3 děti)*

Tyto ženy, aby se vyrovnaly svým kolegům–mužům, tzn. dosáhly úspěchu na pozicích, kde absolutně převládají muži, přijaly pravidla gender kontraktu, podle kterých rodina nesmí nijak intervenovat do výkonu jejich profese. Genderová struktura je v organizacích zakořeněna natolik, že tyto ženy jsou přes přijetí pravidel genderového kontraktu a praktické kopírování mužských profesních strategií stále identifikovány podle atributů stereotypně prisuzovaných ženám. V důsledku toho jsou ženy nuceny nejen jednat podle mužských pravidel, ale ještě navíc neustále dokazovat a potvrzovat své schopnosti. To pak vede k častému pocitu manažerek, že pokud chce žena dosáhnout stejného úspěchu, resp. stejné pozice v práci, musí být lepší než muž [Manažerky 2001].

## Strategie genderové diskriminace

Pokud studujeme nerovnosti v postavení mužů a žen na trhu práce a zaměříme-li se výhradně na interakci mezi jednotlivými aktéry, protože genderový režim organiza-



ce je založen na konstrukci reality prostřednictvím jednání, interakcí a významů, které tito aktéři různým akcím přisuzují<sup>11</sup>, rozlišujeme obecně dva typy diskriminačního chování<sup>12</sup> podle situace, ve které se žena nebo muž nachází. Jde o *genderovou diskriminaci v přístupu k zaměstnání* a *genderovou diskriminaci v zacházení v zaměstnání*. Tyto dva typy jednání jsou především ve vztahu k ženám souhrnem typů chování více či méně viditelných z hlediska jednotlivých aktérů a prokazují zakotvenost genderové struktury v organizacích. Společným základem tohoto jednání je takzvané *genderové schéma*<sup>13</sup> [Powell 1993], které představuje souhrn stereotypních charakteristik přisuzovaných jednomu pohlaví (ženám) bez ohledu na individuální rozdíly. Zaměstnavatelé pak jednají podle zjednodušených soudů, které si o ženách vytvořili. Na trhu práce jde o zpochybnění kompetence ženské pracovní síly, které nabývá různých podob: předpoklad nižší stability, nedostatečných schopností, které jsou vyžadovány, jiné kvalifikace, neschopnosti prosadit se, mít autoritu, řešit problémy nebo řídit tým pracovníků [Hašková 2000b]. Jednání podle genderového schématu se však nemusí projevovat jednoznačně odmítáním ženské pracovní síly, ale i jejím využíváním na jedné straně v zaměstnáních, na pozicích nebo v mzdových kategoriích, o které muži neprojevují zájem, na druhé straně i na žádaných a dokonce řídicích pozicích ve specifických případech a situacích. Případová studie životních drah mladých manažerek totiž ukázala, že v dané organizaci je v počtu přijímaných absolventů mírně nadpoloviční podíl žen, což vychází z jasně deklarovaného názoru části nadřízených o lepších schopnostech žen pro týmovou práci, diplomatické jednání, zodpovědnost a pečlivost při zvládání úkolů [Křížková 2002a]. To je důkazem možnosti změn v genderovém schématu, využívaném různými aktéry nebo organizacemi jako celky. Ve sledované organizaci se však drasticky mění podíl pohlaví na pozicích v době, kdy ženy a muži zakládají rodinu. V tomto období

<sup>11</sup> V duchu teorie sociální konstrukce reality chápeme organizační maskulinitu jako sociální realitu v organizaci, která je tvořena jednáním a vytvářením vztahů a jejich institucionalizací uvnitř organizace. Vztahy jednotlivých pozic, vzorce jednání a normy jsou pak legitimizovány prostřednictvím procesu jejich předávání nově příchozím pracovníkům. Podle Bergera a Luckmana je důležitý zejména proces zvěčňování a objektivizace. Výsledkem tohoto procesu je přesvědčení o tom, že dané normy a nepsaná pravidla existují nezávisle na jednání konkrétních aktérů, resp. je dané zvnějšku. Tento proces a přesvědčení z něho vycházející pak je základem dalších legitimizací nastaveného řádu v daném prostředí [Berger, Luckmann 1999]. Pomocí této teorie můžeme vysvětlit i chápání genderových rozdílů jako daných, neměnných a „přirozených“, i když jsou společenským výtvozem. V důsledku toho může být i diskriminační jednání považováno za legitimní, protože potvrzuje, resp. dále legitimizuje „dané“ rozdíly mezi pohlavími.

<sup>12</sup> Genderová diskriminace je koncept, který popisuje a vysvětluje způsoby zamezení přístupu ke zdrojům, možnostem a příležitostem jedinci pouze na základě určení jeho pohlaví. Bez jakéhokoli zjišťování a ověřování individuálních schopností a možností jsou pak muži nebo ženy přisouzeny vlastnosti, schopnosti a plány v dané společnosti považované za obecně nebo „přirozené“ mužské, či ženské a umožněn přístup pouze k „odpovídajícím“ možnostem nebo statkům [Křížková 2000].

<sup>13</sup> V originále *gender based schema* [Powell 1993].

již je využíván další obsah genderového schématu spojený s reálnou nebo stereotypně předpokládanou větší svázaností žen s rodinou a povinnostmi s ní spojenými. Důvěra ve spolehlivost a zvládání pracovní náplně pak je posunuta více na stranu mužů, protože u žen se v tomto období předpokládá větší důraz na rodinu než na kariéru. Tento obrat dobře ilustruje interakce nadřízený muž – podřízená kariérově orientovaná žena v následující citaci:

*„Vím třeba v jednom konkrétním případě své kolegyně, kdy partner, se kterým hodně pracovala, tak s ním diskutovala, jakou kariéru jí rozvrhne na čtyři roky, a ona je opravdu ten typ člověka, že má ten život, že se ho snaží organizovat hodně dopředu. Tak s ní diskutoval, a když měli naplánované ty čtyři, pět let dopředu, tak on jí řekl: No jo, ty se sbalíš a půjdeš na mateřskou a všechno to můžeme hodit za hlavu.“*

*(Eva, 30 let, bezdětná)*

Dalším konceptem, který vysvětluje genderovou diskriminaci zejména v přístupu k zaměstnání, ale i v zacházení v zaměstnání, pokud jde o postup na vyšší pozice, je „*homosociální reprodukce*“ [Kanter 1993, Powell 1993]. Jde o chování, kdy si zaměstnavatel nebo nadřízený při přijímání nebo povyšování pracovníků vybírá podobné typy zaměstnanců nebo pracovníků, jako je on sám. V situaci, kdy je většina pozic vyššího stupně řízení obsazena muži, pak jsou přijímání, resp. povyšování opět muži. Možným vysvětlením, které se nabízí, může být sebehodnocení nadřízeného-muže jako pracovníka, který vzorově zvládá svou práci. To je zřejmě jeden z aspektů tohoto procesu, ale pokud jdeme hlouběji do vztahů a charakteristik prostředí přímo na řídicích pozicích, vysvětlením je vysoká míra nejistoty prožívaná v důsledku vysoce konkurenčního a náročného prostředí řízení. Manažerská pozice se podle Rosabeth Moss Kanter vyznačuje zejména vysokou mírou nejistoty, která vede k tendenci vytvářet a zvyšovat sociální podobnost v tomto prostředí. Kanter odhalila závislost mezi mírou pocíťované nejistoty a intenzitou vyžadované homogenity pracovníků na manažerských pozicích. Jestliže si je totiž manažer jistý svou pozicí, vítá heterogenní prostředí svých podřízených a podle toho si je vybírá a naopak [Kanter 1993]. Případová studie životních podmínek manažerek [Manažerky 2001] také prokázala tlaky, které formují pracovníky a pracovnice, kteří do firmy nastupují s minimálními pracovními zkušenostmi, postupně do představy ideální manažerky nebo manažera. Na pozici manažera jsou definitivně vybráni pouze ti, kdo splňují nepsané požadavky, které v souhrnu vlastně znamenají celkové přizpůsobení života práci pro firmu [Křížková 2002a]. To je jasný příklad homosociální reprodukce genderového režimu instituce. Homosociální reprodukce genderového režimu instituce se projevuje právě také v tom, že genderové rozdíly v chování a způsobu práce jsou méně patrné na první pohled a zdá se, jako by neexistovaly, což byla častá představa manažerek v rámci případové studie.

*„...ta naše firma, asi jako většina větších firem, se snaží ty lidi trošku naklonovat a během času ty lidi trošku otesávat k obrazu svému, takže když se dostanou na manažerskou pozici*

*ci, tak bych řekla, že se sobě hodně podobají, mají stejné návyky, stejně přistupují k zakázce, stejně komunikují s lidmi, takže tam si myslím, že je mnohem těžší odchytnout ten rozdíl mezi těmi pohlavími.“*

*(Eva, 30 let, bezdětná)*

Pro ženy, které mají schopnosti i další individuální předpoklady postupovat v kariéře na řídicí pozice a překonaly překážky přijetí na vstupní pozici startující kariéry, představuje obecně obrovský problém celý soubor bariér, které jim brání v postupu na vyšší pozice v zaměstnání. Tento soubor překážek, zahrnující již definované typy diskriminačního chování jako homosociální reprodukce, genderové schéma a další, založené zejména na genderových stereotypech, je sociology nazýván „skleněným stropem“ [Powell 1993]. Teorie skleněného stropu dále rozvíjí představu o organizacích jako genderově zakotvených institucích, kde gender, resp. dominující mužská struktura vztahů a organizace práce, je natolik rozhodujícím činitelem, že se stává na první pohled neviditelným a je rozpoznán a zažíván až při přímé snaze určitou hranici překročit. Proto je bariéra postupu žen na nejvyšší pozice nazývána právě skleněným stropem<sup>14</sup>.

### **Neformálně významné sítě**

Vedle již popsaných strategií vyloučení žen z přístupu k určitým pozicím a zaměstnáním a strukturálních mechanismů trhu práce, které se projevují v horizontální a vertikální segregaci zaměstnání, hraje dále důležitou roli neformální struktura vztahů na pracovišti, která z velké části přispívá ke zdánlivé neviditelnosti bariéry skleněného stropu. Síť neformálních vztahů, které na pracovišti vznikají za nejrozličnějším účelem, ať již jde o zjištění a využití nepsaných pravidel organizace práce obecně, získání významné zakázky, nebo spolupráce v určitém týmu, o postup na vyšší pozice přímo, nebo mimopracovní aktivity, jsou využívány zejména muži. Problémem je totiž nízké zastoupení žen v řídicích kolektivech a povaha těchto neformálních vztahů, která je často v rámci genderové teorie nazývána „old-boys net-

<sup>14</sup> Skleněný strop je bariéra vertikální mobility žen v manažerské hierarchii, která se vyznačuje nedostatkem kariérních příležitostí [Powell 1999:339]. Powell kategorizuje různá vysvětlení tohoto jevu: person-centred – individuální jevy: schopnosti, postoje, chování; situation-centred – skupinové nebo institucionální jevy (v organizacích): skupinové normy, organizační kultura, politiky a programy; social-system-centred – ekonomické a společenské jevy: trendy v globální ekonomice, společenské normy, socializační praktiky a legislativa; interactional explanations – interakce mezi předchozími třemi typy jevů [Powell 1999:345]. Jedna z prvních definic tohoto genderového konceptu chápe skleněný strop jako „neviditelnou překážku, která ženám zabraňuje postupovat na určité úrovni v organizacích... Vztahuje se na ženy jako skupinu, které je znemožněn postup výše, protože jsou ženy“ [Morrison 1987:13 cit. podle Baxter, Wright 2000]. „Metafora skleněného stropu označuje existenci neproniknutelné bariéry, která blokuje vertikální mobilitu žen: pod touto bariérou mohou ženy postupovat, za ní už ne“ [Baxter, Wright 2000: 276].

work“. Pro ženy představuje další nevýhodu provázání těchto sítí jak v rámci pracovních, tak i mimopracovních aktivit. Ženy často deklarují neochotu nebo nedostatek času stýkat se se spolupracovníky mimo výkon práce nebo jednoduše nesdílejí s muži stejný mimopracovní zájem, kterým často bývá např. určitý druh sportu. To je z těchto sítí vylučuje. Členství v nich je však velmi důležitým faktorem, který je často při postupu v kariéře rozhodující.

*„V těch nižších pozicích, tam vlastně záleží to povýšení na tom, jestli ten člověk tu svojí práci zvládá, jestli je schopen efektivně pracovat a pak už na těch vyšších pozicích, tam to povyšování je i strategické rozhodnutí. To povýšení na toho manažera je strategické rozhodnutí té firmy, koho povýšit a koho ne. A určitě ten člověk, myslím si u nás byli povyšováni i lidé, kteří se chovají normálně, kteří nějak nepřehánějí to nějaké bavení se s partnery, ale většinou větší šance mají ti lidé, co jsou hodně draví. Je to o soutěžení.“*

*(Olga, 27 let, bezdětná)*

Případová studie životních strategií žen na řídicích pozicích odhalila velkou důležitost tohoto typu neformálních vztahů. V organizaci, kde byla studie provedena, šlo jednak o zcela neformální síť vznikajících přátelství mezi pracovníky, které se zákonitě s postupem na vyšší pozice mění a nabývají forem významnějších v rámci kariérních drah, a pro ženy je s jejich nižším zastoupením na vyšším řídicím stupni těžší se v těchto sítích udržet. Další specifickou aktivitou, zcela jasně prokazující důraz na neformální vztahy v této instituci, jsou pravidelně pořádané společenské akce s dobrovolnou účastí při nejrůznějších příležitostech (narozneniny významného manažera, ukončení důležité zakázky nebo další typy přechodů z jednoho období do druhého). To, že častá účast a zviditelnění se prostřednictvím těchto akcí výrazně přispívá k šancím na postup pracovníka, přiznala většina manažerek. Jedna z dotazovaných manažerek to přesně vyjádřila v následující citaci.

*„Já si myslím, že ano. Že jakýkoliv způsob vlastně čím víc si člověk udělá kontaktů, tak tím i víc se pak dostane k zajímavější práci, k zajímavější zakázce, určitě. Ale jako je to přirozené. Já jsem nad tím také přemýšlela, že je to jako nefér, když někdo třeba nechodí po práci na nějaké aktivity, že to není fér, že když se s někým skamarádíte, nebo si s někým dobře rozumíte, tak on Vám pak vlastně zase dá šanci pracovat na něčem zajímavém, takže určitě je to jedna z forem toho zviditelnění.“*

*(Olga, 27 let, bezdětná)*

Velká část manažerek přímo spojovala svou častou neúčast na těchto akcích s únavou z práce, kdy po často 10 až 12 hodinové intenzivní pracovní zátěži nemají dále chuť vidět se se stejnými kolegy. Překážkou se pak tato jedna z neformálních, ale důležitých podmínek postupu stává pro ženy s dětmi. Ty budou znevýhodněny vždy, pokud se chtějí po jakkoli vzorovém splnění všech pracovních úkolů věnovat rodině.

Neformální vztahy na pracovišti a jejich důležitost v rámci individuální kariéry jsou spojovány také právě s rostoucím důrazem na flexibilitu v práci [Liff, Ward

2001]. Mnozí sociologové, zabývající se tímto fenoménem, poukazují na negativní důsledky rostoucí flexibility. Podle nich možnost samostatné organizace pracovních úkolů, která je pro řídicí prostředí typická, nevede k lepší možnosti harmonizovat pracovní a rodinné závazky, ale spíše k přerůstání výkonů profese do rodinného času, vzniku workoholismu a vzrůstu soutěživosti a konkurence na pracovišti, jejíž součástí je snaha o stále větší zviditelnění, a tedy paradoxně důsledkem flexibility se stává nárůst doby strávené v práci nebo věnované rozvíjení pracovních vztahů [Cooper, Lewis 1999, Hochschild 1997, Crompton 2002].

### Flexibilita jako genderový kontrakt

V další části textu se zaměříme na možnost změny v organizaci práce směrem k flexibilnějšímu uspořádání na manažerských pozicích. Zároveň ukážeme úskalí této „flexibility“, jejímž důsledkem je „genderová past“ založená na genderovém kontraktu. Podmínky a důsledky dosažení flexibilnější organizace práce ve sledované instituci přesně zapadají do struktury jejího genderového režimu. Výkon profese na řídicí pozici se řídí stereotypními pravidly „mužské“ kariéry, která se vyznačují co nejvyšším počtem hodin strávených na pracovišti, soutěživostí o účast na projektech, o kontakty a postup na vyšší pozice, důrazem na sebezviditelnění, nepřerušením kariéry a účastí ve formálních i neformálních sítích vlivu. Tyto základní podmínky úspěchu v manažerské kariéře se ukázaly jako významné v případové studii životních strategií žen manažerek [Manažerky 2001]. Z genderového hlediska je v rámci organizace důležité, že tyto předepsané strategie nejsou přímo a výhradně vázány na pohlaví<sup>15</sup>. V praxi to znamená, že tyto strategie představují nepsaná pravidla úspěchu, a to pro muže i ženy, i když splnění těchto pravidel nemá u obou pohlaví stejnou váhu. Ženy, i když jednájí podle těchto vzorců, musí počítat s „handicapem ženskosti“, který na základě výše popsaného „genderového schématu“ snižuje jejich šance na úspěch v kariéře.

*„Některým chlapům stačí, že jsou chlapi. No, tak samozřejmě musí to umět, ale myslím si, že kdybych se třeba porovnávala já s mými schopnostmi s nějakým mužským a ten mužský byl třeba jenom o 30% horší než já, tak by vyhrál ten chlap, myslím, že jo. Ale tím si nemyslím, že jsme tu diskriminováni. Já si to nemyslím, že jsme tu diskriminováni, jo, ale on ten chlap vůbec ve společnosti asi má, jako snáz získá přirozenou autoritu. Když to není úplný nějaký blbeček, který je prostě hromádka neštěstí. Pardon, omlouvám se chlapům.“*

*(Marcela, bezdětná, 50 let)*

<sup>15</sup> Jde o to, že vývoj v zastoupení pohlaví na řídicích pozicích směrem ke zvyšujícímu se podílu žen nejde ruku v ruce se změnou pravidel a charakteristik řídicí kariéry tak, aby vyhovovaly i ženám. V důsledku toho se původně „mužské“ charakteristiky, vyžadované způsoby jednání a strategie staly univerzálními požadavky na všechny pracovníky na řídicích pozicích bez ohledu na jejich pohlaví.

Případová studie života žen na manažerských pozicích zcela jasně dokázala, že samotný fakt, že manažerka je ženou, snižuje její šance na úspěch v kariéře. Mateřství, které je obecně spolu s rodinnou zátěží považováno za objektivní příčinu horší pozice žen v zaměstnání [Gerson 1985], je až druhou charakteristikou, která se přidává k handicapu ženskosti. To ukazuje i předchozí citace z rozhovoru s bezdětnou ženou na pozici vyššího managementu, u které se již mateřství očekávat nedá, a tudíž pokud by mateřství mělo být jedinou překážkou žen v kariéře, její šance by měly být ve srovnání s muži stejné. Nejde tedy výhradně o mateřství, jak by se mohlo zdát díky větší viditelnosti a „společenské ospravedlnitelnosti“ tohoto typu diskriminačního chování, protože samy ženy často diskriminační chování v důsledku svého mateřství chápou.

Instituce, ve které byla případová studie kariérních drah manažerek provedena, formálně nepodporuje flexibilní nastavení organizace práce. Určité míry flexibility mohou na základě individuální dohody dosáhnout ženy s dětmi. Mateřství zde představuje možnost dosažení dohody o individuálních podmínkách, které ženě umožní pokračovat v náročné kariéře a zároveň zvládat rodinu a povinnosti s ní spojené. Ve sledované organizaci šlo nejčastěji o dočasně zkrácený úvazek – práce jen některé dny v týdnu nebo účast na menším počtu zakázek a projektů, v případě žen na mateřské, resp. rodičovské dovolené a u žen s většími dětmi pak dlouhodobě např. o delší dovolenou (2 měsíce v létě). Tato dohoda představuje klasickou ukázkou genderového kontraktu v zaměstnání, jelikož za ni, resp. za lepší možnost zvládat spolu s kariérou i rodinu, ženy platí vždy snížením platu, většinou snížením možnosti postupu a vždy zcela určitě snížením konkurenceschopnosti a statusu v práci.

*„Ty výhody spočívají třeba v tom, že já tyhle dva měsíce mám řádnou dovolenou, v srpnu mám neplacenou dovolenou, takže já vlastně pracuji jen 10 měsíců v roce. Tam těch deset měsíců to je vlastně bez ohledu na to jestli pracujeme 12 hodin denně nebo 8 hodin denně. Ale ty dva měsíce mám jako dovolenou. A potom mám ještě trošičku změnu jaké mám klienty. Mám klienty, které třeba moji kolegové nechtějí, protože jsou tam nějaké problémy. Takže já jsem řekla, že když mám nějaké výhody, tak zase budu dělat věci, které jiní nechtějí. Takže vlastně svým způsobem já mám, jsem nestandardní, vlastně mám nějaké výhody, které souvisí s tím, že můj postup není takový jaký mají moji kolegové.“* (Petra, 34 let, 1 dítě)

A: Čím tedy se za to platí, za tuhle dohodu?

*„Je to nižší plat, anebo to není takový rychlý postup, ale většinou si myslím, že je to nižší plat.“*

(Petra, 34 let, 1 dítě)

Určitá míra flexibility, které je na manažerské pozici dosaženo, je založena na genderovém kontraktu, který vhání ženy do „genderové pasti“ a dává jim pouze dvě možnosti na výběr: buď akceptovat pravidla úspěchu v kariéře, založená na stereotypně mužských charakteristikách, což ženám ještě samo o sobě úspěch nezajistí, nebo se přizpůsobit pravidlům genderového kontraktu a přijmout horší podmínky.



I když se v tomto textu zaměřuji na situaci žen, je třeba si uvědomit, že popsané nastavení organizačních pravidel práce dává mužům oproti ženám jen jednu možnost volby. Jakkoli by se chtěli věnovat vedle kariéry i rodině nebo měli z nejrůznějších dalších důvodů zájem dosáhnout určité míry flexibility v práci, organizace není na takové možnosti připravena a muž by s podobným požadavkem zřejmě neuspěl nehledě na to, že neformální pravidla prostředí mužům dávají zcela jasné signály ve smyslu vůbec o podobné možnosti neuvažovat. Hlavním problémem flexibility na manažerských pozicích, pokud je vůbec do určité míry možná, je za prvé její zaměření pouze na ženskou část zaměstnanců a za druhé její neformální povaha. Tyto dvě charakteristiky genderového kontraktu do značné míry ovlivňují pozici žen v rámci organizace a celkově zhoršují obraz ženské kariéry.

*Flexibilita založená na genderovém kontraktu* významně přispívá k využívání ženské pracovní síly. Rosemary Crompton upozorňuje na nebezpečí koncentrace a zaměření ženské pracovní síly na tzv. flexibilní pracovní místa. Důsledkem této tendence by mohlo být zastavení vývoje směrem k egalitárnější dělbě práce a naopak retrográdní vývoj, kdy „muži by zůstali v roli hlavních živitelů rodin a ženy by na sebe stále braly větší odpovědnost za rodinu“ [Crompton 2002, Webster 2001]. Rovnosti v pracovních i rodinných závazcích a příležitosti k ustavení rovného vztahu může být dosaženo za podmínky *formálního zavedení flexibility* na podporu harmonizace pracovních a rodinných závazků *pro muže i ženy*. Formálnímu zavedení flexibility pro obě pohlaví však brání organizační maskulinita, jelikož opatření na podporu flexibility se neslučují s maskulinitou a ustavenými formálními i neformálními pravidly práce. Aby bylo možné tato opatření zavést na jiné než pouze individuální úrovni ženských kariérních strategií, založených na genderovém kontraktu, je třeba zpochybnit maskulinní strukturu organizace.

### **Ženské strategie v rámci genderového režimu instituce**

Případová studie žen na řídicích pozicích v rámci jedné instituce odhalila jednotlivé individuální strategie, pomocí nichž se ženy vyrovnávají s maskulinní strukturou a organizací práce [Manažerky 2001]. V této části textu se zaměřím na strategie žen, které buď mají, nebo plánují založení rodiny, i když součástí případové studie byla i analýza strategií bezdětných žen<sup>16</sup>. Jde zejména o odhalení strategií, pomocí nichž se ženy vyrovnávají s neformálním nastavením možnosti flexibility v práci, aby skloubily kariéru s rodinou. Z hlediska fungování genderového režimu v organizacích, tak jak ho zkoumají genderové teorie, se totiž možnost žen dosáhnout flexibi-

---

<sup>16</sup> Analýza strategií bezdětných žen odhalila dva zásadní fenomény, které významně ovlivňují studium pracovních podmínek žen jako celku. Za prvé znevýhodnění žen v práci není založeno pouze na jejich faktickém nebo potenciálním mateřství, ale na ženství jako takovém a na stereotypech, kterými je kategorie ženství naplňována. Za druhé, bezdětné ženy výrazně přispívají k potvrzení genderového konfliktu rolí, resp. přesvědčení, že ženy nemohou zároveň dobře zvládat rodinu i práci nebo kariéru [Křížková 2002a].

lity a nastavení neformálních sítí vztahů rozcházejí. O dosažení určité míry flexibility pro skloubení práce a rodiny mají v současném nastavení genderových rolí zájem převážně ženy; do neformálních sítí vlivu a vyjednávání však mají přístup spíše muži. Znamená to, že pokud je flexibilita součástí neformální struktury organizace, mají k ní teoreticky lepší přístup muži. Výzkumy manažerského prostředí dokonce ukázaly, že jsou to častěji muži, kteří díky účasti v neformální struktuře vztahů získávají pracovní pozice, které nejsou vymezeny dobou strávenou v práci, ale úkolově, resp. pozice s větší autonomií rozhodování, a tedy vyšší časovou flexibilitou [Gadrey 2002, Liff, Ward 2001].

Jelikož, jak jsem ukázala analýzou maskulinní struktury organizace, zvládání rodinných a dalších životních povinností kromě pracovních je řešeno zcela na individuální úrovni, instituce, v rámci níž byla případová studie provedena, formálně svým pracovníkům a pracovnícím neusnadňuje harmonizaci pracovního a soukromého života. Ženy, zejména na pozicích vyššího managementu, jsou v pozicích *tokenů*. To znamená, že jakkoli se manažerky snaží skrýt svou ženskost, která je jednoznačně v tomto prostředí handicapem, atributy spojované s ženskou pozicí v práci a kariéře jsou jejich okolím vyzdvihovány. Strategií, pomocí níž se ženy snaží vyrovnat mužům a dosáhnout stejných pozic, je strategie podřízení života práci a organizačním pravidlům práce. Na jedné straně musí žena zvládat všechny formální pracovní nároky, a to pro dosažení stejných výsledků ze svého subjektivního hlediska lépe než muži, na druhé straně zároveň musí odhalit neformální pravidla úspěchu a jejich využitím podpořit svůj kariérní postup. Jde o sebezviditelnování a vyzdvihování svých schopností a úspěchů a zejména zapojení do neformálních sítí vlivu a dalších aktivit. Znamená to, že pokud chce žena v tomto prostředí setrvat a postupovat výše, musí své životní a zejména rodinné plány podřídit své kariéře a jejím nárokům. Z toho pak vycházejí všechny další strategie, umožňující ženám pokračovat v kariéře a spojit ji s rodinou.

Druhou významnou charakteristikou pozice tokena je přijetí stereotypních charakteristik, přisuzovaných menšinové skupině, ke které v rámci dané pozice patří, v tomto případě tedy ženských stereotypů. Analýza strategií žen na manažerských pozicích ukázala dokonce využívání genderových stereotypů a genderové hierarchie při plnění pracovních úkolů. Strategie využívání genderové hierarchie a sexuálních vztahů je důkazem existence neformálně nastavených pravidel práce a zároveň ukázkou téměř výhradně ženské strategie. Je jednou ze strategií znevýhodněné skupiny obrátit charakteristiky, které jsou této skupině připisovány a které vedou k jejímu znevýhodnění, ve svůj prospěch. Ženy, a to i v prostředí, kde jejich zastoupení není malé, velice dobře pochopí nejistotu své pozice a postupu v kariéře a vzájemně se považují za konkurenci, což jim znemožňuje spolupráci a snižuje pracovní výkon, důležitý pro udržení a zvýšení pozice. Záměrně proto ustavují vztahy muž – žena, kde rivalita nefunguje, protože muž se ženou ve své pracovní pozici necítí ohrožen, ale funguje zde hierarchický vztah odvozený ze stereotypu nadřízený muž – podřízená žena, který částečně ovlivňuje i vztah muže a ženy fakticky na stejných pracovních pozicích.

*„Musím přiznat, že s muži jednám snadněji než s ženami. Pokud jsou na těch pozicích těch finančních ředitelů, tak mám někdy pocit, že mě berou jako konkurenci, což...Ale tenhle pocit mám, že by raději viděli muže. Jdu raději ke klientovi, kde finančním manažerem je muž. Asi to potřebuje takový proti ..., jak se to říká ...“*

*(Klára, 26 let, bezdětná)*

A: Protipól.

*„Protipól. No, když mám jednat s finančními řediteli, kteří jsou muži, tak absolutně hladce, bez problémů.“*

*(Klára, 26 let, bezdětná)*

Některé manažerky se v určitých situacích<sup>17</sup> podřizují představě o ne zcela kompetentní ženě na řídicí pozici a svou roli zlehčují, čímž vědomě vytvářejí nerovný vztah založený na genderovém schématu očekávání. Buď se snaží snižovat důležitost své role v pracovním vztahu s klientem – mužem, jak to ukazuje Dana v následující citaci. Nebo dokonce vědomě využívají tohoto vztahu a jeho sexuálního podtextu tím, že situace vztahu muž – žena inscenují záměrně. Velice často jsou tyto dva typy využívání genderových rolí v pracovních vztazích použity zároveň, jak ukazuje v další citaci manažerka Petra.

*„Protože zase, mě se vždycky vyplatilo dát tomu finančnímu řediteli prostor, aby se mohl pochválit, co se mu povedlo, nebo jakoby nechat mu ten prostor, aby on měl prostě pocit, že on tam má tu situaci pod kontrolou a že já se vlastně v podstatě snažím nějakým, ne moc násilným způsobem, jenom si něco dohodnout, vykomunikovat, domluvit se, třeba co musí doučtovat, aby to bylo v pořádku. Ono je to strašně důležitý ne nějaký agresivní přístup v tomhle tom. Někdy otevřený problém jsem zatím neměla, ale člověk si začíná uvědomovat, že ten problém může nastat.“*

*(Dana, 28 let, bezdětná)*

*„Je dobrá zkušenost, kterou máme, že když je problematický klient a je to žena, tak tam posíláme muže nebo naopak. Protože přece jenom ta rozdílnost toho pohlaví funguje tak, že tam pošleme nějakou hezkou asistentku, ta přinese všechny informace, které jsme potřebovali. Kdežto, kdybychom tam poslali nějakého kluka, tak by to třeba tak nefungovalo. Takže i to je taková – že jo člověk toho klienta pozná během té návštěvy, toho jednoho roku, a když se to potom opakuje, tak prostě víme s kým máme tu čest. Takže si myslím, že se v určitých situacích dá i využívat toho jiného pohlaví.“*

*(Petra, 34 let, 1 dítě)*

Ženy s dětmi na manažerských pozicích vytvářejí a používají celý soubor strategií, který jim umožní spojit kariéru s rodinou, a to dosažením individuální doho-

---

<sup>17</sup> Například při vyjednávání s klientem, kdy je třeba získat informace, které klient není vždy ochoten poskytnout.

dy o určité míře flexibility v práci. Pozice manažerek a obecně žen v profesi finančního poradenství, ale i v mnoha dalších profesích, je poznamenána dvojitou nejistotou. Na jedné straně nejistota vychází jednoznačně z jejich ženskosti a pozice žen v práci jako stereotypně méně jistější pracovní síly obecně. Na druhé straně jde o charakteristiku profese, kde panuje vysoká konkurence, jelikož výkon nebo nástup do této profese není podmíněn náročným výběrovým studiem, jako je tomu např. v lékařství [Simerská, Smetáčková 2000]. Do sledované organizace jsou přijímáni absolventi jakéhokoli vysokoškolského oboru splňující určité obecné charakteristiky, jako je týmová práce, spolehlivost apod., a poté je jim poskytnuto vzdělání už samotnou organizací při zaměstnání. Reakcí žen na toto „dvojitě konkurenční“ prostředí je snaha dosáhnout co nejvyšší míry jistoty své pozice a vlastní nepostradatelnosti pro firmu. Manažerky se různými způsoby snaží dosáhnout pro firmu významné pozice. Důsledkem tohoto jednání pak je většinou i výrazný odklad mateřství.

Teprve až po dosažení určité míry jistoty a důležitosti v rámci fungování firmy nastává pro ženy příležitost vyjednávat o výše popsané neformální dohodě na možnosti individuálního flexibilního uspořádání práce a založit rodinu. Strategii, která musí jít ruku v ruce se všemi ostatními využívanými strategiemi, je vysoká míra loajality k firemním zájmům. Protože možnost dosažení určité míry flexibility je v dané organizaci součástí neformálních pravidel a příležitostí, jde loajalita k firemním zájmům až tak daleko, že zahrnuje i akceptaci diskriminačního zacházení se ženami. Manažerky jsou natolik přesvědčeny o nutnosti stávajícího fungování genderového režimu organizace, založeného na maskulinních charakteristikách a stereotypech, že stejně jako nejvyšší vedení, rozhodující o udělení možnosti flexibility, nevidí jinou možnost než založení flexibility na genderovém kontraktu. Ženy musí přijmout horší zacházení v podobě nižšího platu, výrazně horší možnosti nebo po dobu dočasného flexibilního výkonu profese zastavené možnosti postupu a image nespolehlivosti právě proto, že flexibilita je považována za něco, co je v rámci ženské populace v profesi „nenormální“ a co zcela automaticky má tyto negativní důsledky. Všechny popsané strategie, které předcházejí dosažení dohody o flexibilitě, je pro ženy nezbytné využívat právě proto, že tato možnost není pro všechny, je neformální, určená výhradně ženám a v daném prostředí se definuje jako výhoda, za kterou je nutno platit.

Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že ne všechny ženy mají zájem setrvávat v takto strukturovaném a náročném prostředí genderového režimu a používat strategie, které byly popsány jako účinné pro dosažení možnosti skloubit práci a rodinu, a zároveň se přizpůsobit genderovému kontraktu. Významnou složkou rozhodování žen o vlastní pracovní, resp. kariérní dráze je ideologie rodiny a mateřství. [Hattery 2001] Výsledkem reflexe pravidel fungujících v tomto pracovním prostředí spolu s vlastním pojetím ideologie mateřství a rodiny je u části mladých manažerek, které rodinu teprve plánují, rozhodnutí nepokračovat v kariéře po založení rodiny. Ne všechny ženy byly přesvědčeny, že chtějí kariéru obětovat tolik, jelikož nesdílely hodnotová přesvědčení, která se v případové studii ukázala jako rozhodující pro ženy usilující o spojení rodiny s kariérním postupem.

Případová studie života žen manažerek odhalila dvě základní hodnotové strategie žen, které dosáhly významného kariérního úspěchu a zároveň mají rodinu. Jsou to strategie pojetí seberealizace v práci jako životní potřeby a strategie kompromisu rodiny a práce, resp. odmítání sebeobětování v zájmu dětí a rodiny. Stereotypní představa o tom, že rodina pro své fungování potřebuje významnou přítomnost ženy a že rodina trpí, pokud se žena příliš věnuje své práci, je v argumentaci těchto žen týkající se využívání obou strategií zcela přesně reflektována. Součástí jejich strategií je argumentace založená na představě, že rodina by více trpěla, pokud by žena nenaplnila svou potřebu realizace v práci. Svou frustraci by pak tyto ženy přenesly do rodinného prostředí, a to by bylo pro rodinu horší než jejich častá nepřítomnost. Racionálním a logickým důsledkem takto nastavených hodnot je pak další strategie – strategie přenesení domácí práce a velké části péče o děti na jinou osobu (či jiné osoby). Nejčastěji jde o placenou třetí osobu.

## **Závěr**

Rostoucí důraz na opatření umožňující skloubení práce a rodiny v praxi jen velmi těžko proniká zejména do vyšších pozic vertikální hierarchie trhu práce. Hlavní příčinou a bariérou zavádění různých forem flexibility je institucionalizace kategorie gender v organizacích, resp. genderové režimy organizací. Významným faktorem zakotvenosti genderu v organizačním prostředí je předstírání, že neexistuje úzké spojení mezi prací a rodinou, a v důsledku toho neexistence jakékoli flexibility na formální úrovni pravidel práce. Výsledkem takto rámcově vymezených pravidel práce je genderový kontrakt jako podmínka dosažení určité míry flexibility na neformální úrovni organizační struktury. Součástí strategií uplatňovaných v rámci genderových režimů je zdánlivá genderová neutralita, založená právě na genderovém kontraktu. Ženám je umožněno pokračovat v kariéře za podmínky nulové intervence rodiny do výkonu jejich profese. Důkazem institucionalizace kategorie gender v organizacích jsou strategie uplatňované vůči ženám a mužům zvlášť, založené na konstrukci ženskosti a mužskosti.

Případová studie žen na pozicích středního a vyššího managementu prokázala, že strategie uplatňované vůči ženám vycházejí z jejich pozice tokenů v rámci organizace. Jde o genderové schéma, které řídí jednání vůči ženám a spolu s homosociální reprodukcí patří do souboru bariér společně nazývaných skleněným stropem. Významnou úlohu v rámci organizační maskulinity hraje i neformální struktura vztahů, která se pro ženy stává jednou z nejvýznamnějších bariér skleněného stropu. Tyto bariéry a další podmínky, v nichž ženy musí rozvíjet své kariérní dráhy v rámci organizace, tvoří spolu se strategiemi úspěchu ženské kariérní vzorce. Hlavními strategiemi, které jsou ženy nuceny v rámci nastavených pravidel a podmínek vyvinout a využívat, je 1. strategie podřízení života práci a organizačním pravidlům práce, tj. snaha přizpůsobit se a dosáhnout tak úspěchu; a 2. využívání genderových stereotypů a genderové hierarchie při plnění pracovních úkolů, tj. přijetí stereotypních charakteristik přisuzovaných ženám a obrácení jejich významu coby zdrojů

znevýhodnění ve vlastní prospěch jejich využitím při plnění pracovních cílů. Ani jednání podle těchto charakteristik však ženám nezajistí stejné šance na úspěch ve srovnání s muži, a to v důsledku handicapu ženskosti, který snižuje váhu jejich výkonu.

V rámci genderového režimu organizace se jako významné ukázaly vedle racionálních strategií podřízení života práci a organizačním pravidlům, využití genderové hierarchie a vysoké míry loajality k zájmům organizace i hodnotové strategie vycházející z individuálního chápání mateřské a rodinné ideologie. Pojetí seberealizace v práci jako životní potřeby a strategie kompromisu rodiny a práce, resp. odmítání sebeobětování v zájmu dětí a rodiny, jsou hlavními hodnotovými strategiemi, které se ukázaly jako účinné při rozvoji ženské kariéry.

Genderové rovnosti v organizacích může být dosaženo za podmínky formálního zavedení flexibility na podporu harmonizace pracovních a rodinných závazků pro muže i ženy. Formálnímu zavedení flexibility pro obě pohlaví však brání organizační maskulinita, jelikož opatření na podporu flexibility za účelem možnosti harmonizovat pracovní a rodinné závazky se neslučují s maskulinitou a ustavenými formálními i neformálními pravidly práce. Aby bylo možné tato opatření zavést na jiné než pouze individuální úrovni ženských kariérních strategií, založených na genderovém kontraktu, je třeba zpochybnit maskulinní strukturu organizace.

ALENA KRÍŽKOVÁ vystudovala sociologii na Fakultě sociálních věd UK, v současnosti je na této fakultě PhD. studentkou se zaměřením na gender v sociologii. Pracuje v Sociologickém ústavu AV ČR jako zástupkyně vedoucí oddělení Gender a sociologie. Zabývá se sociologií rodiny a práce, problematikou rovných příležitostí mužů a žen a postavením žen v české vědě.

## Literatura

- Acker, J. 1990. „Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations“. *Gender & Society* 2: 139–158.
- Baxter, J., E. O. Wright. 2000. „The Glass Ceiling Hypothesis. A Comparative Study of the United States, Sweden, and Australia“. *Gender & Society* 2: 275–294.
- Berger, P. I., T. Luckmann 1999. *Sociální konstrukce reality. Pojednání o sociologii vědění*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury.
- Blair-Loy, M. 1999. „Career Patterns of Executive Women in Finance: An Optimal Matching Analysis“. *American Journal of Sociology* 104: 1346–1397.
- Connell, R. W. 2002. *Gender*. Blackwell Publishers. Malden.
- Commaillé, J. 1993. *Les Stratégies des Femmes. Travail, Famille et Politique*. Paris: Éditions de la Découverte.
- Cooper, C. L., S. Lewis 1999. „Gender and the Changing Nature of Work“. Pp. 37–47 in Powell, G. N. (ed.), *Handbook of Gender and Work*. California: Sage Publ., Thousand Oaks.
- Crompton, R., F. Harris 1998a. „Explaining Women's Employment Patterns: 'Orientations to Work' Revisited“. *British Journal of Sociology* 49: 118–136.
- Crompton, R., F. Harris 1998b. „Gender Relations and Employment: the Impact of Occupation“. *Work, Employment & Society* 2: 297–315.



- Crompton, R. (ed.) 1999. *Restructuring Gender Relations and Employment. The Decline of the Male Breadwinner*. Oxford: Oxford University Press.
- Crompton, R. 2002. „Employment, Flexible Working and the Family“. *British Journal of Sociology* 53: 537–558.
- Čermáková, M. 1997. „Postavení žen na trhu práce“. *Sociologický časopis* 33: 389–404.
- Čermáková, M., H. Hašková, A. Křížková, M. Linková, H. Maříková, 2002. *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Čermáková M., H. Hašková, A. Křížková, M. Musilová, M. Linková 2000. *Souvislosti a změny genderových diferencí v české společnosti v 90. letech*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Čermáková, M. 1999. „Gender Differences among Economically Active University Graduates“. *Czech Sociological Review* 7: 127–144.
- Denzin, N. K. 1989. „Interpretative Biography“. *Qualitative Research Methods* 17: 26–93.
- Devault, M. 1990. „Talking and Listening from Women’s Standpoint: Feminist Strategies for Interviewing and Analysis“. *Social Problems* 37: 96–117.
- Dubar, C. 1998. „Trajectoires sociales et formes identitaires: clarifications conceptuelles et méthodologiques“. *Sociétés Contemporaines* 29: 73–85.
- Gadrey, N. 2002. *Travail et genre, approches croisées*. Paris: Harmattan.
- Gerson, K. 1985. „Combining Work and Motherhood“. Pp. 158–190 in *Hard Choices. How Women Decide about Work, Career, and Motherhood*. Berkeley: University of California Press.
- Halford, S., P. Leonard 2001. *Gender, Power and Organizations*. London: Palgrave
- Hakim, C. 2000. *Work – Lifestyle Choices in the 21<sup>st</sup> Century. Preference Theory*. New York: Oxford University Press.
- Hašková, H. 2000a. „K gender kontraktu v české společnosti 90. let“. *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 1: 7.
- Hašková, H. 2000b. „Postoje české vysokoškolsky vzdělané populace k pozici žen na trhu práce“. *Sociologický časopis* 36: 441–457.
- Hašková, H., A. Křížková. 2002. „Možnosti skloubení práce a rodiny v životě žen“. *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 2–3: 8–9.
- Hattery, A. 2001. *Women, Work and Family. Balancing and Weaving*. London: Sage Publication.
- Hochschild, A. R. 1997. *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Kanter, R. M. 1977. *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. 1993. *Men and Women of the Corporation*. New York: BasicBooks.
- Křížková, A. 2000. „Ke koncepci diskriminace“. *Gender, rovné příležitosti, výzkum* 2–3: 5.
- Křížková, A. 2002a. *Životní strategie manažerek. Případová studie*. Sociologické texty 02: 02. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A. 2002b. „Česká žena v práci a rodině posledního desetiletí“. Pp. 148–160 in Mansfeldová, Z., M. Tuček (eds.) *Současná česká společnost*. Praha. Sociologický ústav AV ČR.
- Le Feuvre, N. 2002. „La féminisation du monde du travail: incidences et mutations“. In: *GREP Midi-Pyrénées. Travail et société*. Université Toulouse: Le Mirail.
- Liff, S., K. Ward, 2001. „Distorted Views Through the Glass Ceiling: The Construction of Women’s Understanding of Promotion and Senior Management Positions“. In *Gender, Work and Organization* 8: 19–36. Oxford: Blackwell Publ.
- Marshall, J. 1995. „Working Strategies“. Pp. 312–316 in *Women Managers Moving on. Employing Career and Life Choices*. London: Routledge.
- Pateman, C. 1988. *The Sexual Contract*. Cambridge: Polity Press.

- Powell, G. N. 1993. *Women & Men in Management*. London: Sage Publ.
- Powell, G. N. (ed.), 1999. *Handbook of Gender and Work*. California: Sage Publ., Thousand Oaks.
- Reinharz, S. 1992. „Feminist Interview Research“. Pp. 18–45 in Reinharz, S., *Feminist Method in Social Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Rosende, M. 2002. „La division sexuelle du travail chez les médecins: une étude de cas“. *Cahiers du Genre* 32: 25–41.
- Simerská, L., I. Smetáčková 2000. „Pracovní a rodinná praxe mladých lékařek“. Sociologické texty 00: 7. Praha, Sociologický ústav AV ČR.
- Soares, A. (ed.) 1997. *Stratégies de resistance et travail des femmes*. Paris: Harmattan.
- Tang, N. 2002. Interviewer and Interviewee Relationships Between Women. *Sociology* 36 (3): 703–721.
- Wajcman, J. 1998. *Managing like a Man*. Cambridge: Polity Press
- Walby, S. 1991. Labour Markets and Industrial Structures in Women's Working Lives. Pp. 167–186 in Dex, S. (ed.) *Life and Work History Analyses: Qualitative and Quantitative Developments*. London: Routledge.
- Webster, J. 2001. *Reconciling Adaptability and Equal Opportunities in European Workplaces. Report for DG-Employment of the European Commission*. London: Research and Consultancy in Work Employment.
- Witz, A. 1992. *Patriarchy and Professions*. London: Routledge.

## **Zdroj dat**

*Manažerky 2001* – soubor 15 hloubkových rozhovorů se ženami na pozicích středního a vyššího managementu v jedné organizaci. Sociologický ústav AV ČR.